



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2026 - 2027

FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	Analítica de Datos para la Gestión del Talento/People Analytics
Código	FCEE-BA23-322
Título	Grado en Análisis de Negocios / Business Analytics por la Universidad Pontificia Comillas [GE-8 23]
Impartido en	Grado en Análisis de Negocios/Bachelor in Business Analytics y Grado en Relaciones Internacionales [Tercer Curso] Grado en Análisis de Negocios/Bachelor in Business Analytics y Grado en Derecho [Cuarto Curso] Grado en Análisis de Negocios/Bachelor in Business Analytics [Tercer Curso] Grado en Admin. y Dirección de Emp. y Grado en Análisis de Negocios/Bachelor in Business Analytics [Tercer Curso] Grado en Ing. en Tecnologías de Telecom. y Grado en Análisis de Negocios/Bachelor in Busi. Analytics [Tercer Curso]
Nivel	Reglada Grado Europeo
Cuatrimestre	Semestral
Créditos	6,0 ECTS
Carácter	Obligatoria (Grado)
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Responsable	María Jesús Belizón Cebada
Horario de tutorías	Solicitar cita previa por email al profesorado que imparte la asignatura en cada grupo.
Descriptor	Con Analítica de Datos para la Gestión del Talento/People Analytics (6 ECTS), se pretende fortalecer la toma de decisiones en la gestión de personas en todo el ciclo de vida del empleado, a partir de la analítica de los datos sobre la población trabajadora de una organización. Así, los directivos podrán resolver los problemas relativos a dicha función, utilizando los datos como motor clave. People Analytics, es la disciplina que, utilizando los datos de los empleados, y a través de técnicas estadísticas, consigue extraer conocimientos valiosos para el negocio, permitiendo tomar mejores decisiones de negocio basadas en las habilidades y patrones de los empleados y de sus redes profesionales. Aplicando las métricas de RRHH de forma profesional, las compañías pueden obtener un beneficio competitivo sobre el resto de las empresas que hasta ahora no hayan empezado a participar en este ámbito.

Datos del profesorado	
Profesor	
Nombre	María Jesús Belizón Cebada
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Correo electrónico	mjbelizon@comillas.edu
Profesor	
Nombre	Jesús García Romanos
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Correo electrónico	jgromanos@icade.comillas.edu
Profesor	



Nombre	Juan Carlos Fernández Molina
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Correo electrónico	jcfmolina@comillas.edu
Profesor	
Nombre	Pablo Eduardo García García
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Correo electrónico	pegarcia@comillas.edu
Profesor	
Nombre	Pietro Mazzoleni
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Correo electrónico	pmazzoleni@comillas.edu

DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Contextualización de la asignatura

Aportación al perfil profesional de la titulación

Con la asignatura Analítica de Datos para la Gestión del Talento/People Analytics (6 ECTS), se pretende fortalecer la toma de decisiones en la gestión de personas en todo el ciclo de vida del empleado, a partir de la analítica de los datos sobre la fuerza de trabajo de una organización. Así, los directivos podrán resolver los problemas relativos a dicha función, utilizando los datos como motor clave. People Analytics, es la disciplina que, utilizando los datos de los empleados, y a través de técnicas estadísticas, consigue extraer conocimientos valiosos para el negocio, permitiendo tomar mejores decisiones de negocio basadas en las habilidades y patrones de los empleados y de sus redes profesionales. Aplicando las métricas de RRHH de forma profesional, las compañías pueden obtener un beneficio competitivo sobre el resto de las empresas que hasta ahora no hayan empezado a participar en este ámbito.

Este módulo está diseñado para estudiantes del grado de Business Analytics, y asumiendo un conocimiento previo de técnicas de análisis de datos, se centra en proporcionar al alumno una visión humanista del uso de la analítica del dato para gestión de personas que no solamente gira en torno a proyectos competentes, sino que responden a una toma de decisiones sólida dentro de unos parámetros éticos y el objetivo de generar un impacto positivo para todos los stakeholders.

Las preguntas de aprendizaje clave que se responden en esta asignatura son las siguientes:

1. ¿Cómo puede People Analytics contribuir a la toma de decisiones estratégicas en la gestión del talento y al logro de los objetivos de negocio?
2. ¿Cuáles son los principales desafíos al implementar People Analytics en una empresa y qué factores pueden acelerar su adopción?
3. ¿Qué tipo de problemas en RRHH pueden resolverse con el uso de datos y cómo se pueden formular preguntas analíticas relevantes para abordarlos?
4. ¿De qué manera la tecnología y los sistemas de RRHH (HRIS, ATS, LMS) influyen en la recopilación, análisis y uso de datos para People Analytics?
5. ¿Cómo puede la visualización de datos y el storytelling mejorar la comunicación de insights en la dirección de personas?
6. ¿Qué impacto tiene People Analytics en el ciclo de vida del empleado, desde el reclutamiento hasta la retención y el desarrollo del talento?
7. ¿Cuáles son los principales riesgos éticos y regulatorios en el uso de People Analytics y cómo pueden mitigarse para garantizar una



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2026 - 2027

gestión responsable de los datos?

Competencias - Objetivos

Competencias

Resultados de Aprendizaje

RA1	Analítica de Datos para la Gestión del Talento/People Analytics (6 ECTS). RA1 Diseñar un Departamento de RR HH, explicitando la estructura y funciones básicas del mismo para empresas que operan en un contexto digitalizado, global y sostenible, la dependencia jerárquica y funcional dentro de la estructura organizativa, el perfil del director y el equipamiento humano y material necesario.
RA2	Analítica de Datos para la Gestión del Talento/People Analytics (6 ECTS). RA2 A partir de la analítica de los datos y de las métricas de RRHH, tomar decisiones acertadas sobre las políticas estratégicas y tácticas de gestión de personas en las organizaciones.
CN1	Reconoce en la naturaleza propia de la analítica de negocio, de sus conceptos y de sus herramientas esenciales (análisis estadístico y cuantitativo, modelos exploratorios y predictivos y sistemas de información), el valor que supone en términos de optimización para la organización, las oportunidades derivadas de la información para apoyar la toma de decisiones directivas.
HA1	Aplica las herramientas de apoyo al directivo en el proceso de diagnóstico previo a la toma de decisiones estratégicas, atendiendo especialmente a escenarios de cambios y transformación en entornos globales y digitalizados.

BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

Contenidos – Bloques Temáticos

Módulo 1: Introducción a People Analytics y la toma de decisiones en RRHH

- Concepto, componentes y evolución de People Analytics
- Creación de un equipo de People Analytics: habilidades y gestión
- Implementación y gestión de People Analytics: retos y aceleradores
- Casos de éxito en empresas líderes

Módulo 2: Fundamentos del Análisis de Datos en RRHH

- Problemas de RRHH abordados mediante People Analytics
- Formulación de preguntas relevantes para RRHH y negocio
- Tipos de datos en la gestión del talento
- Métricas de RRHH (KPIs, OKRs)
- Principales métricas de negocio en People Analytics
- Importancia de la calidad de los datos



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE
2026 - 2027

Módulo 3: Tecnología y Sistemas de RRHH

- Uso de la tecnología y la IA en RRHH: automatización de procesos vs. generación de insights
- Sistemas de datos en RRHH: HRIS, ATS, LMS, etc.
- Integración tecnológica en RRHH: retos y aceleradores
- Soluciones de People Analytics desarrolladas internamente
- Autoinformes y dashboards
- Uso de algoritmos de IA en RRHH

Módulo 4: Aplicaciones Prácticas de People Analytics en el Ciclo de Vida del Empleado

- Reclutamiento y selección basados en datos
- Análisis y gestión del desempeño
- Predicción de la rotación y mejora de la retención
- Analítica para mejorar el bienestar y el compromiso de los empleados
- Analítica para la diversidad e inclusión

Módulo 5: Impacto de People Analytics

- Planes de acción basados en insights de datos
- Impacto operativo de People Analytics
- Impacto en la mejora continua de prácticas y procesos de RRHH
- Impacto estratégico de People Analytics

Módulo 6: Ética, Privacidad y Cumplimiento Normativo en People Analytics

- La importancia ética del juicio humano en la toma de decisiones de gestión de personas
- Regulaciones sobre el uso de IA y algoritmos en las empresas
- Regulaciones de protección de datos y privacidad (RGPD, LOPD)
- Transparencia y ética en el uso de datos de empleados
- Cómo prevenir la discriminación algorítmica en RRHH

METODOLOGÍA DOCENTE

Aspectos metodológicos generales de la asignatura

Este curso está diseñado para estudiantes del grado en Business Analytics. Partiendo de un conocimiento previo de técnicas de análisis de datos, se centra en ofrecer al alumnado una visión humanista del uso de la analítica de datos para la gestión de personas: una que vaya más allá de la competencia técnica y que respalde la toma de decisiones sólidas dentro de límites éticos, con el objetivo de generar un impacto positivo para todos los grupos de interés.

Se combinarán clases sobre los bloques temáticos con sesiones prácticas en las que se aplicarán técnicas estadísticas con el objetivo de dar luz y soluciones a problemas concretos que surgen en la gestión de personas.



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2026 - 2027

Metodología Presencial: Actividades

Lecciones magistrales en las que el profesor presentará los principales contenidos de forma clara, estructurada y motivadora, habitualmente apoyada en distintos recursos audiovisuales. Se subraya los aspectos esenciales para facilitar el trabajo personal de aprendizaje del alumno y finalmente, se atiende y recogen las sugerencias y dudas de los alumnos. El aprendizaje es una labor del alumno que ningún profesor puede sustituir. En las clases magistrales, los profesores se limitarán a desarrollar los contenidos que consideran más importantes y/o de comprensión más complicada. El alumno deberá traer trabajados los temas antes de su exposición en clase. Para comprobar que el alumno cumple con su obligación, los profesores podrán realizar ejercicios breves previos a la exposición de los temas. También podrán realizar esos ejercicios al finalizar la clase para comprobar la comprensión de los diferentes contenidos.

Sesiones participadas de carácter expositivo. Exposición en que el profesor explica las nociones básicas, con la participación activa y colaborativa de los alumnos, que discuten y debaten los puntos oscuros o los matices que les resulten pertinentes para la correcta comprensión de los contenidos. Incluirá presentaciones dinámicas y la participación reglada o espontánea de los estudiantes por medio de actividades diversas. Así como foros de materiales audiovisuales. (Se utilizan los primeros minutos de la clase para situar lo que se va a impartir en el marco general de la asignatura, relacionándolo con sesiones anteriores. Se plantea cuál es el objetivo de la lección que se va a impartir (¿para qué sirve lo que se va a ver?), pasando a continuación a exponerse los conceptos teóricos esenciales que se van a utilizar y las aplicaciones prácticas en la empresa).

Análisis y resolución de casos propuestos por el profesor, a partir de una breve lectura, un material preparado para la ocasión, o cualquier otro tipo de datos o informaciones que permitan aplicar en la práctica los conocimientos teóricos adquiridos y favorezcan el desarrollo de la capacidad argumentativa del alumno. Están basados en la selección de materiales profesionales adaptados a la asignatura, en la mayor medida posible, con el objeto de entrenar al alumno en la resolución de problemas reales y en la adquisición de reflejos de reacción a situaciones y planteamientos inesperados. Comúnmente se trabaja en equipo.

Exposición pública de temas o trabajos. Presentación y defensa ante el profesor y el resto de los compañeros. Tiene lugar de forma individual o colectiva. Se valorará la organización conceptual, dominio del asunto tratado, la claridad expositiva, el respeto y racionalidad de las distintas fases y, caso de ser colectivo el ejercicio, la colaboración activa de cada uno de los miembros del equipo.

Metodología No presencial: Actividades

Estudio individual y ampliación de la documentación que el estudiante realiza para comprender, reelaborar y retener un contenido científico con vistas a una posible aplicación en el ámbito de su profesión. Lectura individual de textos (bibliografía) y apuntes de diferente tipo (libros, revistas, artículos sueltos, prensa, publicaciones en Internet, informes sobre experiencias prácticas, etc.) relacionados con las materias de estudio. En el Portal de Recursos de la Universidad los alumnos podrán encontrar documentación, materiales de las sesiones y las prácticas.

Tutoría académica individual o en grupos muy reducidos, para la resolución de problemas que hayan podido surgir en el transcurso del aprendizaje de la materia o en el proceso de adquisición de las correspondientes competencias, así como para la supervisión del avance del estudiante en sus trabajos.

Trabajo en grupo. Procedimiento de aprendizaje cooperativo que parte de la asignación de los alumnos a equipos y del planteamiento de una tarea que requiere investigar, compartir la información y los recursos entre los miembros del equipo a fin de alcanzar el objetivo común. Los objetivos individuales se consiguen si y sólo si los demás consiguen los suyos por lo que existe una gran interdependencia personal para la consecución de las metas.

Lectura organizada. Lectura y análisis de textos relevantes con diversas tareas que evalúen la comprensión lectora de forma individual o grupal.

RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

HORAS PRESENCIALES



Lecciones de carácter expositivo	Exposición pública de temas o trabajos	Ejercicios y resolución de casos y de problemas
26.00	8.00	22.00
HORAS NO PRESENCIALES		
Sesiones tutoriales	Estudio y lectura organizada	Trabajos monográficos y de investigación, individuales o colectivos
30.00	60.00	30.00
CRÉDITOS ECTS: 6,0 (176,00 horas)		

EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

El uso de IA para crear trabajos completos o partes relevantes, sin citar la fuente o la herramienta o sin estar permitido expresamente en la descripción del trabajo, será considerado plagio y regulado conforme al Reglamento General de la Universidad.

Actividades de evaluación	Criterios de evaluación	Peso
Examen Final. Exámen final tipo test (MCQ) sobre los conocimientos teóricos y prácticos que constituyen la asignatura. El examen final debe estar aprobado para poder aprobar la asignatura en su conjunto.	Este exámen consistirá en unas 60 preguntas tipo test, en las cuáles se ofrecerán cuatro opciones de respuesta y únicamente una opción es la correcta. El examen tendrá una duración de 60 minutos y se realizará en las salas de informática de la facultad, concretamente en los ordenadores equipados con NETOP, nuestro software de vigilancia de exámenes online.	50
Asistencia y Participación. Este método de evaluación combina la asistencia a clase, que se registrará asidua y rigurosamente por el profesor, así como la participación general del alumno en clase, su actitud en clase hacia el profesor y los compañeros y la calidad de sus aportaciones.	La asistencia consistirá en un 10% y la participación en un 5%. El reglamento general de la Universidad Pontificia Comillas informa de lo siguiente: "La inasistencia a más de un tercio, o incluso a un número menor si así se estableciera en las normas académicas del Centro, de las horas presenciales en cada asignatura puede tener como consecuencia la imposibilidad de presentarse a examen en ella en la convocatoria ordinaria del mismo curso académico".	15
Exámenes Parciales. A lo largo del cuatrimestre, para facilitar el estudio al alumno y como entrenamiento para el examen final, se realizarán parciales tipo test (MCQ) que consistirán en 10-15 preguntas. Estos parciales tendrán lugar una vez finalizado cada tema, y con un margen de tiempo para el estudio.	Se evaluará el grado de conocimiento teórico y aplicado del contenido expuesto en cada tema de la asignatura.	15



Trabajo en Grupo (casos de uso). A lo largo del cuatrimestre, los alumnos trabajarán en distintos casos de uso de People Analytics, que tendrán que entregar para ser evaluados. Estos casos de uso se trabajarán en grupo.

Los criterios de evaluación para los casos de uso son los siguientes:

- Exactitud y completitud de la respuesta al enunciado aportado por el profesor.
- Rigor estadístico.
- Presentación del análisis de datos.
- Aportación de conclusiones y soluciones prácticas, accionables y viables para la resolución de problemas basadas en los datos.

20

Calificaciones

Alumnos con exención de escolaridad: alumnos de intercambio

1. Será de entera responsabilidad del alumno para acogerse a esta adaptación curricular, comunicar su situación por mail al profesor correspondiente en el primer mes de curso.
2. Examen Ordinario teórico-práctico con un valor del 100%. Para optimizar su resultado en dicho examen, el alumno encontrará en el espacio reservado para la asignatura en la plataforma Moodle, la documentación pertinente al efecto.
3. Si el estudiante de intercambio, no ha cursado la asignatura fuera, deberá examinarse en las mismas condiciones que si la asignatura se hubiese suspendido, o no se han presentado (tercer escenario del siguiente supuesto).

Alumnos suspensos en la convocatoria ordinaria:

1. Alumno que haya suspendido el examen, pero que haya aprobado el resto de los elementos: Repetirá la prueba examen tipo test (MCQ), que será distinto al examen de la convocatoria ordinaria (Y se le hace la media con el resto de las notas del curso (50%)).
2. Alumno que no ha superado alguno de los otros elementos de evaluación, pero sí han superado el examen: Deberán presentar los trabajos pertinentes que establezca el profesor de la asignatura para compensar ese gap previa validación de la coordinadora de la materia. Se calculará la media correspondiente.
3. Alumno que No ha superado ninguno de los elementos de la evaluación suspendiendo el examen o no habiéndose presentado al mismo: Tendrá que realizar los casos de uso prácticos (50%) y el examen final (50%).

NORMAS GENERALES DE LA ASIGNATURA

NORMAS GENERALES A OBSERVAR EN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

A efectos del normal desarrollo de las sesiones de trabajo en el aula, el equipo docente de esta asignatura valora positivamente que el estudiantado mantenga una actitud activa de escucha y participación, que favorezca la conexión con las reflexiones compartidas en torno a los contenidos de la materia. En este sentido, se considerará negativamente el uso de dispositivos electrónicos fuera de los momentos expresamente reservados para ello en el contexto de la clase. Asimismo, se recuerda que el plagio será penalizado conforme a lo establecido en el Reglamento General de la Universidad, artículo 168.2.e: "realización de acciones tendentes a falsear o defraudar los sistemas de evaluación del rendimiento académico." Se considerará que existe plagio cuando: No se incluyen referencias bibliográficas ni se citan adecuadamente las fuentes consultadas para la elaboración del trabajo (cualquiera que sea la fuente, siempre debe ser citada). No se aprecia una diferencia clara entre la información original y la reelaboración realizada por la persona que presenta el trabajo. Se sustituyen algunas palabras del texto original sin que exista una verdadera reformulación del contenido.



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2026 - 2027

Con respecto al uso de herramientas de inteligencia artificial generativa (IA), su utilización indebida será considerada una falta grave, según el Reglamento General de la Universidad, artículo 168.2.e: “realización de acciones tendentes a falsear o defraudar los sistemas de evaluación del rendimiento académico”. Cualquier uso fraudulento o no declarado de inteligencia artificial en tareas no autorizadas, especialmente en entregas finales o evaluaciones individuales, será considerado como una falta grave de honestidad académica. Las consecuencias de ello, tras evidenciar y abrir el correspondiente expediente disciplinario, supone la calificación de suspenso (0) en la asignatura y la imposibilidad de presentarse en la siguiente convocatoria de la misma. En el caso de trabajos en grupo, se advierte que la detección de un uso indebido de estas herramientas implicará la aplicación de las sanciones correspondientes (art. 168.2.e del Reglamento General de la Universidad) a todas las personas integrantes del grupo.

A continuación, se detallan las condiciones específicas de uso de IA para cada fase del proceso de enseñanza-aprendizaje de la asignatura de People Analytics:

De manera específica, en la asignatura de People Analytics se aplicará el Nivel 2 de la escala AI Assessment Scale (Perkins, Furze, Roe & MacVaugh, 2024), correspondiente a la categoría AI Planning. En concreto, se autoriza el uso de herramientas de inteligencia artificial (por ejemplo, Elicit, ChatGPT, Scholar AI o LMNotebook) exclusivamente en fases concretas e iniciales de los diferentes procesos de trabajo grupal, relacionadas con la búsqueda preliminar de información para desarrollar las preguntas e hipótesis iniciales, generación de ideas, facilitar la comprensión de textos complejos y diseñar presentaciones para la comunicación de resultados.

El profesorado podrá requerir entregas parciales del trabajo realizado, así como la defensa oral de los proyectos, con el fin de verificar la autoría real de los contenidos y asegurar el aprendizaje por parte del grupo. En las tareas en las que esté permitido utilizar IA, el alumnado deberá documentar de forma clara y detallada:

- El nombre de la herramienta utilizada (por ejemplo, GPT, Elicit, Scholar AI);
- El prompt o consulta realizada;
- La sección del trabajo en la que se empleó la IA;
- El modo en que se reformuló o reelaboró el contenido generado.

IMPORTANTE: No se permite incorporar texto generado por IA directamente en los productos finales evaluables. La IA puede utilizarse como herramienta de apoyo durante el proceso de elaboración, pero no puede sustituir la producción académica propia. Este enfoque tiene como finalidad que el alumnado desarrolle no solo habilidades técnicas en el uso de herramientas de IA, sino también competencias críticas, éticas y reflexivas para su aplicación en el ámbito académico y profesional en el área de PEOPLE ANALYTICS.

EVALUACIÓN EN CONVOCATORIA ORDINARIA

Para aprobar la asignatura en convocatoria ordinaria, el estudiante deberá superar todas y cada una de las actividades de evaluación recogidas en esta guía.

NO se tendrán en cuenta a efectos de calificación las actividades que NO se entreguen en las condiciones exactas de lugar, fecha y hora programadas y comunicadas al inicio del curso/semestre en el cronograma de la materia.

EVALUACIÓN EN CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA

Alumnos con exención de escolaridad: alumnos de intercambio:

1. Será de entera responsabilidad del alumno para acogerse a esta adaptación curricular, comunicar su situación por mail al profesor correspondiente en el primer mes de curso.



2. Examen Ordinario teórico-práctico con un valor del 100%. Para optimizar su resultado en dicho examen, el alumno encontrará en el espacio reservado para la asignatura en la plataforma Moodle, la documentación pertinente al efecto.

3. Si el estudiante de intercambio, no ha cursado la asignatura fuera, deberá examinarse en las mismas condiciones que si la asignatura se hubiese suspendido, o no se han presentado (tercer escenario del siguiente supuesto).

Alumnos suspensos en la convocatoria ordinaria:

1. Alumn@ que haya suspendido el examen, pero que haya aprobado el resto de los elementos: Examen con dos partes: repetirá el examen final tipo test (Y se le hace la media con el resto de las notas del curso (50%)).
2. Alumn@ que no ha superado alguno de los otros elementos de evaluación, pero sí han superado el examen: Deberán presentar los trabajos pertinentes que establezca el profesor de la asignatura para compensar ese gap previa validación de la coordinadora de la materia.
3. Alumn@ que No ha superado ninguno de los elementos de la evaluación suspendiendo el examen o no habiéndose presentado al mismo: Examen Ordinario teórico-práctico con un valor del 100%.

BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

Bibliografía Básica

Edwards, M. R. (2025) Using R for HR Analytics. Kogan Page: London, United Kingdom.

Edwards, M. R. and Edwards, K. (2024) Predictive HR Analytics: Mastering the HR Metric. Kogan Page: London, United Kingdom.

Bondarouk, T. & Fisher, S. (2020) Encyclopedia of Electronic HRM. De Gruyter Odelbourg: Berlin, Germany.

Martens, D. (2022) Data Science Ethics: Concepts, Techniques and Cautionary Tales. Oxford University Press: Oxford, United Kingdom.

Coeckelbergh, M. (2020) AI Ethics. The MIT Press: Cambridge, MA.

Bibliografía Complementaria

Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M., & Stuart, M. (2016). HR and analytics: why HR is set to fail the big data challenge. *Human Resource Management Journal*, 26(1), 1-11.

Aral, S., Brynjolfsson, E. & Wu, L. (2012) Three-way complementarities: performance pay, human resource analytics, and information technology. *Management Science*, 58(5), 913-931.

Bechter, B., Brandl, B. & Lehr, A. (2022) The role of the capability, opportunity, and motivation of firms for using human resource analytics to monitor employee performance: a multi-level analysis of the organisational, market, and country context. *New Work and Employment*, 37(3), 398-424.

Belizon, M.J. & Kieran, S. (2022) Human resources analytics: a legitimacy process. *Human Resource Management Journal*, 32(3), 603-630.

Belizon, M.J., Majarín, D. & Aguado, D. (2024) Human resources analytics in practice: A knowledge discovery process. *European Management Review*, 21(3), 659-677

Boudreau, J., & Cascio, W. (2017). Human capital analytics: why are we not there? *Journal of Organisational Effectiveness: People and Performance*, 4(2), 119-126.



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2026 - 2027

Ellmer, M. & Reichel, A. (2021): Staying close to business: The role of epistemic alignment in rendering HR Analytics outputs relevant to decision-makers. *The International Journal of Human Resource Management*.

Fu, N., Keegan, A. & McCartney, S. (2022) The duality of HR analysts' storytelling: showcasing and curbing. *Human Resource Management Journal*, 33(2), 1–26.

Greasley, K., & Thomas, P. (2020). HR analytics: The onto -epistemology and politics of metricised HRM. *Human Resource Management Journal*, 39(2), 1–14.

Levenson, A. & Fink, A. (2017) Human capital analytics: too much data and analysis, not enough models and business insights. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(2), 145–156.

Levenson, A. (2018) Using workforce analytics to improve strategy execution. *Human Resource Management*, 57(3), 685–700.

Minbaeva, D.B. (2018) Building credible human capital analytics for organizational competitive advantage. *Human Resource Management*, 57(3), 701–713.

Simón, C., & Ferreiro, E. (2018). Workforce analytics: A case study of scholar–practitioner collaboration. *Human Resource Management*, 57(3), 781–793.

Tursunbayeva, A., Pagliari, C., Di Lauro, S. & Antonelli, G. (2022) The ethics of people analytics: risks, opportunities and recommendations. *Personnel Review*, 51(3), 900–921.